Der Psychologische Vertrag

BASICS · https://www.persentis.com/howto/der-psychologische-vertrag/

Im Kontext von Unternehmen und Mitarbeitenden

Der Begriff psychologischer Vertrag beschreibt die stillen, nicht schriftlich fixierten Erwartungen und Vereinbarungen zwischen Mitarbeitenden und ihrem Arbeitgeber. Anders als ein offizieller Arbeitsvertrag, der rechtliche Pflichten und formale Rahmenbedingungen definiert, basiert der psychologische Vertrag auf subjektiven Wahrnehmungen, Hoffnungen und Wahrheiten — auf dem, was Mitarbeitende glauben, vom Unternehmen zu bekommen, und umgekehrt.

In einer Zeit, in der Arbeitsbeziehungen zunehmend von Flexibilität, Individualisierung und wechselseitiger Verantwortung geprägt sind, gewinnt das Verständnis dieses Vertrags an Bedeutung. Er beeinflusst, wie Mitarbeitende ihre Rolle wahrnehmen, wie sie Motivation, Loyalität und Engagement entwickeln und wie sie mit Veränderungen im Unternehmen umgehen. Ein konstruktives psychologisches Vertragsverhältnis kann Vertrauen, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft stärken. Werden Erwartungen hingegen enttäuscht oder bestehen Diskrepanzen zwischen wahrgenommenen und erlebten Verpflichtungen, kann dies zu Unzufriedenheit, Demotivation und Fluktuation führen.

PERSENTIS nutzt das Konzept des psychologischen Vertrags als analytisches Werkzeug, um diese subjektiven Erwartungswelten systematisch erfassbar zu machen. Statt sich nur auf traditionelle demografische oder verhaltensbezogene Daten zu stützen, eröffnet dieser Ansatz einen Blick in die inneren Orientierungen von Mitarbeitenden – auf das, was ihnen im Arbeitskontext wirklich wichtig ist und wie sie ihre Beziehung zum Arbeitgeber verstehen. So wird der psychologische Vertrag zu einem Schlüssel, um die Passung zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Bedingungen besser zu erkennen und gezielt zu gestalten.

Die Messung und das Verständnis dieser stillen Vereinbarungen tragen dazu bei, personalpolitische Maßnahmen fundierter zu planen. Führungskräfte erhalten Einblicke, die über klassische Zufriedenheits- und Engagementkennzahlen hinausgehen. Organisationen können so nicht nur Reaktionen auf Problemfelder ableiten, sondern proaktiv Rahmenbedingungen schaffen, die die gegenseitigen Erwartungen in Einklang bringen.

In einer Arbeitswelt, in der Bindung, Identifikation und Leistungsfähigkeit immer stärker miteinander verknüpft sind, bildet der psychologische Vertrag eine zentrale Grundlage für nachhaltige Zusammenarbeit. Er macht sichtbar, was oft unausgesprochen bleibt, und schafft damit eine Basis für vertrauensvolle und leistungsfähige Arbeitsbeziehungen – ein zentrales Anliegen von PERSENTIS.

Die EMOTIONALEN Faktoren

Die persönliche Ebene muss passen, denn man möchte seiner Tätigkeit gerne und mit ganzem Herzen nachgehen. Positive Beziehungen im Team, zu Vorgesetzten und Kunden, ein fairer und offener Umgang, ein Gleichklang der Grundwerte, … darauf kommt es an, und so kann eine innere Verbundenheit entstehen und wachsen. Emotional orientierte Mitarbeiter sind die loyalsten und gehen mit ihren Arbeitgebern und Kollegen durchs Feuer.

- **ARBEITSKLIMA:** Die zwischenmenschliche Komponente am Arbeitsplatz: Das Arbeitsklima bezieht sich auf ein von Respekt, Wertschätzung und Fairness geprägtes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten. In einem positiv gestimmten Arbeitsumfeld sind Mitarbeiter bereit, sich zu engagieren, zu kommunizieren, zu kooperieren und konstruktive Lösungen zu finden. Ein gesundes und erfüllendes Miteinander stellt sicher, dass Mitarbeiter gemeinsam an einem Strang ziehen, sich gegenseitig unterstützen, in ihrer Arbeit emotionalen Halt finden und bereit sind, sowohl Stürme als auch Flauten gemeinsam durchzustehen.
- **LOYALITÄT & VERTRAUEN:** Loyale Mitarbeiter halten sich an die Spielregeln und verhalten sich gemäß den Werten und Zielen des Unternehmens – auch wenn gerade niemand zusieht. Die Grundlage für Loyalität bildet dabei eine vertrauensvolle Beziehung, die durch faires Verhalten und das Einhalten von vereinbarten Regeln, Werten und Normen entstehen und wachsen kann. Vertrauen bezeichnet die Erwartung, dass die Person oder Organisation, mit der man zu tun hat, zuverlässig, ehrlich und berechenbar handelt. Um Loyalität und Vertrauen zu stärken, sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter sich gut aufgehoben fühlen und sich immer auf Sie verlassen können.
- **IDENTIFIKATION:** Identifikation bewirkt das WIR-Gefühl, das für ein kollektives, authentisches und zielgerichtetes unternehmerisches Handeln unabdingbar ist. Mitarbeiter mit hoher Identifikation fühlen sich als Teil des Ganzen, tragen die Ziele, Werte und Visionen des Arbeitgebers mit und repräsentieren diese mit Stolz gegenüber Geschäftspartnern und Kunden. Mitarbeiter, die sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, brauchen weniger Regeln, denn

sie machen die unternehmerischen Ziele zu ihren eigenen und verfolgen diese intrinsisch mit. Um die Identifikation zu fördern, kommunizieren Sie offen und immer wieder die Werte und Ziele – und vor allem: Leben Sie diese bewusst vor.

Die KALKULATIVEN Faktoren

Leistung und Gegenleistung werden genau abgewogen, denn hier stehen messbare Vorteile im Vordergrund. Kalkulative Faktoren wie Standort, wirtschaftliche Sicherheit, passende Arbeitszeiten, … spielen meist in einer Lebensphase, in der man eine Familie zu versorgen hat, eine wesentliche Rolle. Auch bei Menschen mit zeitintensiven Hobbies oder anderweitigen Verpflichtungen wiegen faktische Vorteile im Job schwerer als die persönliche Erfüllung. Kalkulativ orientierte Mitarbeiter sind am wenigsten „pflegeintensiv“. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, bringen sie sich gerne voll und ganz ein.

- **JOBSICHERHEIT:** Darunter ist die Gewissheit zu verstehen, dass der Arbeitgeber wirtschaftlich gefestigt und der eigene Arbeitsplatz nicht in Gefahr ist. Menschen mit einem hohen Stabilitäts- und Sicherheitsbedürfnis brauchen ihren Job als Fundament, auf dem sie ihr Leben aufbauen und planen können. Verlässlichkeit, Beständigkeit, aber auch sozialer Halt sind die wesentlichen Faktoren, die es zu gewährleisten gilt.
- **ENTLOHNUNG:** Mit einem geschickten und transparenten Gehaltsmanagement wird eine solide Grundlage für ein faires Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschaffen. Eine angemessene Entlohnung, die im entsprechenden Verhältnis zur geleisteten Arbeit steht, gilt vielfach als Hygienefaktor, kann aber als Maß für den eigenen Erfolg auch ein legitimer Motivationsbooster sein. Das Gehaltsmanagement muss sich nicht nur an den aktuellen Marktbedingungen orientieren, sondern kann, wenn auf die individuellen und konkreten Beiträge des jeweiligen Mitarbeiters eingegangen wird, zu einem für alle Seiten gewinnbringenden Instrument werden.
- **ARBEITSBEDINGUNGEN:** Arbeitsbedingungen beziehen sich auf alle räumlichen und zeitlichen Aspekte, die ein effektives Arbeiten fördern. Dazu gehören die Arbeitsumgebung und -ausstattung genauso wie ein optimales Zeitmanagement, das persönliche ebenso wie betriebliche Interessen berücksichtigt. Bei der Ausstattung des Arbeitsplatzes sind etwa Gerätschaften, Lichtverhältnisse, aber auch Gesundheitsaspekte (ergonomische Gestaltung, Lüftung, etc.) zu bedenken. Ziel ist ein produktives Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter ihre Aufgaben nicht nur bestmöglich erfüllen können, sondern dies auch gerne tun.

Die WACHSTUMSORIENTIERTEN Faktoren

Fachliche und persönliche Weiterentwicklung stehen hier im Fokus, denn man möchte kein Rädchen im System sein, sondern das Beste aus sich und seinem Leben machen. Top Motivation entsteht dann, wenn es hohe Ziele zu erreichen und eine Vision zu verwirklichen gibt. Eine offene und transparente Kommunikation, Aufgaben, an denen man wachsen kann und ein gemeinsames Ziel sind daher Grundvoraussetzungen. Wachstumsorientierte Mitarbeiter scheuen niemals die Herausforderung, sie bringen frischen Wind und Innovation ins Unternehmen.

- **ARBEITSINHALT:** Unter „Arbeitsinhalte“ ist das generelle Interesse am eigenen Aufgabenbereich sowie das richtige Maß an bezwingbaren Herausforderungen zu verstehen. Routinearbeiten gehören zu jedem Job dazu. Während die einen dies als angenehm und stabilisierend empfinden, brauchen insbesondere wachstumsorientierte Mitarbeiter immer wieder Challenges: Interessante und abwechslungsreiche Aufgaben, an denen sie wachsen und über sich hinauswachsen können.
- **PARTIZIPATION:** Mitarbeiterpartizipation bedeutet eine aktive Teilhabe, Teilnahme und Beteiligungsmöglichkeit in der operativen als auch strategischen Unternehmensorganisation. Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter einbinden, geben ihnen eine Stimme und die Möglichkeit, an Problemlösungen und Entscheidungsfindungen teilzunehmen. Binden Sie Mitarbeiter Ihrer Kompetenz entsprechend in Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, ein. Schenken Sie ihnen Vertrauen und geben Sie ihnen die Möglichkeit, aktiv MITzuarbeiten.
- **ENTWICKLUNGSCHANCEN:** Mitarbeiter, die sich selbst kontinuierlich weiterentwickeln möchten, sind ein unschätzbarer Gewinn für jedes Unternehmen, denn sie sorgen für Leistungsqualität und Wachstum. Entwicklungschancen sind ein sehr individuelles Thema, bei dem es sich lohnt, den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen, um festzustellen, welche Ziele jeder einzelne verfolgt. Individuelle Ziele können sein: der nächste Karriereschritt, die fachliche Weiterbildung, eine berufliche Veränderung im Unternehmen, ein Auslandsaufenthalt, uvm. Legen Sie gemeinsam konkrete Ziele fest und bieten Sie ein vielfältiges Angebot an Gelegenheiten, Neues zu lernen und sich zu entfalten.